

LA RICERCA È ROCK, IL SISTEMA DI GOVERNANCE È LENTO: IL CNR CHE VORREI

Nuovo modello organizzativo del CNR in ragione delle sue specifiche caratteristiche

Patricia Iozzo

*Vorrei essere nato al contrario
per poter capire questo mondo storto*

Jim Morrison

Riassunto

La capacità operativa del CNR nello svolgimento della propria missione è appesantita e rallentata, in parte a causa della configurazione verticistica dell'ente, caratterizzata da una catena di comando per lo più di provenienza universitaria (pertanto di passaggio) e delle scelte della politica nazionale di governo in merito all'attribuzione di risorse umane ed economiche. Nel "CNR che vorrei" l'attuale decadimento viene superato attraverso lo snellimento organizzativo dell'ente e l'affidamento della centralità decisionale alla comunità scientifica, quale parte interessata. Il "CNR che vorrei" si fonda su quattro obiettivi da perseguire e preservare con grande determinazione nel tempo: 1) la ricerca e l'immagine dell'ente sono al centro di ogni decisione; 2) il reclutamento e la carriera del personale, funzionali alla strategia della ricerca, seguono percorsi equi ed uniformi, a privilegio del merito, senza rendere necessario il ricorso a procedure deroganti (per es. sanatorie, chiamate dirette); 3) i conflitti di interesse di ogni tipo (per es. nella gestione dei concorsi o nell'allocazione di risorse all'interno e all'esterno dell'ente) sono ricusati con grande severità; 4) le responsabilità sono chiaramente allocate ed ogni unità del sistema è soggetta a valutazione e/o controllo, rispondendo in maniera tangibile dei propri meriti, demeriti ed inadempimenti.

Abstract

The operational capacity of the CNR in carrying out its mission is unenergetic and sluggish, partly due to the hierarchical configuration of the Institution, in which the chain of command is mostly dominated by external (i.e. transient) university actors, and partly depending on political decisions at the national level, affecting the allocation of human and economic resources. In the "CNR I'd like", the current decline is overcome by a simplified organizational structure, and an empowered role of the scientific community (i.e. the interested party) in decision-making. The "CNR I'd like" is based on four objectives to be pursued and preserved with great determination over time: 1) research and prestige of the organization are at the center of decisions; 2) recruitment and career of personnel are functional to the research strategy, and follow fair and uniform principles, recognizing merit, such that exceptional procedures become unrequired; 3) conflicts of interest of any kind (e.g. in the management of public selections or in the allocation of resources within and outside the Institution) are rigorously repudiated; 4) responsibilities are clearly allocated and each unit of the system is subject to evaluation and/or control, accounting for its own merits, demerits and defaults.

Parole chiave: *Riorganizzazione CNR, Ricerca e Merito, Valorizzazione Giovani, Partecipazione della Comunità, Concorsi e Selezioni, Funzioni di "Agenzia della Ricerca".*

Keywords: *CNR Reorganization, Research and Merit, Valorization of Young People, Community Engagement, Public Competitions and Selections, "Research Agency" Functions.*

1. Introduzione

Anamnesi. Nel corso dei suoi (quasi) 100 anni di vita, il CNR è stato oggetto di multiple riforme che lo hanno convertito da Ente Morale in organo dello Stato per esercitare consulenza e promuovere, coordinare e disciplinare la ricerca, successivamente in ente di ricerca (riorganizzato molteplici volte) vigilato dal MIUR e deputato a progettare, svolgere, diffondere e trasferire ricerca. Queste trasformazioni, forse troppo frequenti, forse trop-

po profonde o forse semplicemente implementate senza un rationale lungimirante, hanno portato ad una grave asincronia fra il ritmo snello ed efficiente necessario alla buona ricerca e quello lento e ingorgato da scelte e interessi non chiari da parte di una catena di governo (o meglio, di potere) che fa leva su un apparato amministrativo-burocratico di retaggio ministeriale.

Diagnosi. Il "paziente CNR" è affetto da una grave forma di obesità centrale e cachessia periferica,

che ne impediscono un sano procedere e ne danneggiano le funzioni vitali.

Terapia. Alla società civile, che ci sostiene, dobbiamo il frutto di una ricerca, di base o applicata, utile e di qualità. A difesa di questa missione, “il CNR che vorrei” valorizza il merito e l’eccellenza e garantisce infrastrutture ed attrezzature allo stato dell’arte, alimentando l’efficienza, la produttività e l’economicità del sistema attraverso un governo ed una politica accreditati dal personale. Nel modello organizzativo del “CNR che vorrei”, gli istituti svolgono la missione dell’ente, ponendosi al centro delle scelte strategiche, programmatiche ed economiche dell’ente. Essi sono messi in rete attraverso i Dipartimenti, aventi ruolo di collegamento tecnico-scientifico. Il Consiglio di Amministrazione (CdA) risponde alle esigenze degli istituti, coordinandole, avvalendosi delle necessarie unità operative. Sono previsti tre Comitati Esterni deputati al controllo e alla valutazione della prestazione scientifica, etica, amministrativa e gestionale, sia della collettività che individuale (il personale di tutti i profili e livelli). Gli organi direttivi degli istituti e dell’ente (CdA) hanno obblighi di formazione, informazione e trasparenza nei confronti del personale, che vengono espletati attraverso l’organizzazione di corsi obbligatori e di eventi di confronto regolari nel tempo.

2. Missione dell’ente: istituti

Nel “CNR che vorrei”, gli istituti definiscono la propria strategia e le proprie priorità di ricerca, mettendo in atto ricerca competitiva, produttiva e formativa, utile alla comunità scientifica, industriale e cittadina, valorizzando l’immagine nazionale ed internazionale dell’ente, anche attraverso attività di terza missione. Ad essi possono afferire sedi secondarie caratterizzate dalle medesime priorità scientifiche. Ciascun istituto è diretto dal Comitato Direttivo di Istituto (CDI), avente funzioni di:

- Predisporre ed inviare al CdA il piano strategico e di fabbisogno periodico (personale, infrastruttura, apparecchiature, materiali ed altro), basato su una concreta analisi della sostenibilità, produttività, attualità e potenzialità delle linee progettuali esistenti o prospettate;
- Predisporre ed inviare al CdA il piano di gestione ed il budget economico annuali di istituto, quale centro di responsabilità amministrativa di primo livello;
- Deliberare la partecipazione dell’istituto a iniziative, società, consorzi ed altro tipo di atti-

vità di rete esterna all’ente e sottoscriverne gli accordi, previa approvazione e verifica della disponibilità economica da parte del CdA;

- Definire l’organigramma e l’organizzazione dei laboratori di istituto, massimizzando la condivisione di spazi di lavoro, strumentazioni e personale tecnico, al fine di ridurre sprechi dovuti a duplicazioni, ottimizzando i costi di gestione della ricerca;
- Approvare tutte le operazioni amministrative necessarie allo svolgimento dei progetti di ricerca (per es. firma di contratti e convenzioni, variazioni di voci di spesa, attivazioni e rinnovi contratti, ordini ecc.) in conformità con le regole di rendicontazione previste dal finanziatore e con le leggi dello stato italiano;
- Implementare e verificare l’avvenuta formazione prevista per legge (per es. sicurezza nei luoghi di lavoro, tutela *privacy*) e la frequentazione dei corsi obbligatori (di seguito descritti) organizzati dalla sede centrale per il personale amministrativo dell’ente; prevedere attività di educazione del personale all’uso delle risorse e delle procedure dell’istituto;
- Organizzare riunioni trimestrali di informazione e confronto con il personale e verificare la corretta applicazione della strategia di istituto, recependo eventuali discrepanze, esigenze e disagi;
- Mettere in atto procedure di valutazione del personale, come definite nei regolamenti dell’ente;
- Redigere una relazione annuale sullo svolgimento delle azioni sopra riportate, sull’andamento della ricerca rispetto ad indicatori definiti dal Comitato Esterno di Valutazione Tecnico-Scientifica (capitolo 4) e sugli scostamenti delle attività e spese rispetto a quanto pianificato.

I componenti del CDI sono eletti dal personale dell’istituto, all’interno di una rosa di candidati di elevata qualificazione tecnico-scientifica e gestionale, accertata da una commissione (costituita da membri del Comitato Esterno di Valutazione Tecnico-Scientifica) in base a criteri noti a priori. Laddove siano presenti sedi secondarie, ciascuna esprime un componente eletto del CDI, che svolgerà anche il compito di responsabile della sede. Il CDI è presieduto e legalmente rappresentato dal Direttore di istituto, nominato al suo interno e dura in carica per cinque anni. Al CDI è conferita una indennità di responsabilità, proporzionale alla complessità di gestione dell’istituto ed al grado di responsabilità formalmente conferito a ciascun membro. Le riunioni del CDI hanno luogo mensilmente e sono trasmesse in *streaming* di istituto ed archiviate

digitalmente, ad eccezione degli argomenti oggetto di dibattito riservato (per es. contenziosi, provvedimenti disciplinari, protezione di proprietà intellettuale). I responsabili degli uffici di supporto (di seguito descritti) partecipano alle riunioni del CDI, in qualità di osservatori, mettendone in pratica le decisioni, eventualmente portando considerazioni o suggerimenti. L'operato del CDI, rispetto al mandato conferitogli (funzioni sopra elencate), viene valutato annualmente dal personale dell'istituto, attraverso procedura telematica. Una valutazione negativa per due anni, anche non consecutivi, comporta il deferimento del CDI al Comitato Esterno di Valutazione Tecnico-Scientifica, che può anche decretarne lo scioglimento.

Ai ricercatori degli istituti spetta primariamente il compito di progettare la ricerca, coordinarne l'esecuzione, gestendo le risorse attratte, ed analizzarne i risultati in maniera produttiva, confrontandosi ed integrandosi con la comunità scientifica internazionale e, se del caso, con quella civile ed industriale. I laboratori e le apparecchiature sono coordinati da personale tecnologo ed operati/e da personale tecnico adeguatamente formato, quali risorse comuni dell'istituto messe a disposizione dei progetti di ricerca, che ne sostengono le spese correnti; i costi fissi di personale, manutenzione e innovazione del parco tecnologico-strumentale dell'istituto sono invece a carico dell'ente e/o di proventi di attività di servizio a terzi gestite da tecnologi o ricercatori.

Gli istituti si dotano di un ufficio progetti, di un ufficio Juniores e di un ufficio di terza missione. Il primo censisce e monitora le attività progettuali e facilita l'accesso a bandi di finanziamento alla ricerca (*scouting*) e l'interazione fra ricercatori ed enti finanziatori, partner, incluse le associazioni (scientifiche, culturali, sociali, di categoria) e le realtà industriali, consorzi, infrastrutture, rappresentanti CNR a Bruxelles, comitati etici e quant'altro sia di supporto alla progettazione. L'ufficio Juniores è composto da giovani (di ruolo e/o precari, di età ≤ 35 anni) e pertanto si rinnova periodicamente; esso è dedicato all'inserimento e monitoraggio del percorso formativo di studenti e tirocinanti ed al supporto del personale giovane in ciascuna categoria professionale. Annualmente, l'ufficio seleziona ed attribuisce un premio alle migliori tesi di laurea e dottorato e al migliore prodotto della ricerca, che verranno presentati in un evento dedicato di Dipartimento, allo scopo di incentivare capacità critica, qualità ed indipendenza nei giovani. L'ufficio raccoglie e monitora i *Career Development Plan* (CDP) redatti dai giovani in formazione insieme ai propri *tutor*. I CDP hanno il fine di stabilire chiari obiettivi da raggiungere nel periodo, ampliando le opportunità di lavoro e carriera

attraverso periodi di mobilità verso altri enti pubblici o privati, nazionali ed internazionali. In rete dipartimentale, gli uffici Juniores gestiscono le procedure di attribuzione dei fondi di ricerca libera per la parte spettante ai giovani ricercatori (*starting*) e, in collaborazione con l'ufficio progetti, informano i giovani sulle opportunità di finanziamento alla ricerca stimolandone l'autonomia scientifica e lo sviluppo di competenze trasversali (*soft-skill*). L'ufficio di terza missione, dotato delle necessarie competenze giuridiche, economiche, organizzative e di sistemi di gestione della qualità, fornisce supporto ai gruppi di ricerca in materia di qualificazione di processi interni, brevetti, proprietà intellettuale, creazione di imprese, ricerca conto terzi derivante da rapporti ricerca-industria e percorsi autorizzativi, ed organizza il trasferimento alla società di beni pubblici, a contenuto culturale, sociale, educativo o di consapevolezza civile, che ne aumentano il benessere.

Ciascun istituto è dotato di un gruppo IT per la gestione dei sistemi informatici e di archiviazione e tutela dei dati secondo le più recenti raccomandazioni europee. La sede centrale dell'ente coordina le attività di istituto connesse a sicurezza, integrità, archiviazione e preservazione dei dati ivi raccolti, anche a tutela della *privacy* del personale e dei soggetti volontari reclutati nei progetti di ricerca, definendone le procedure e gli strumenti (piattaforme informatiche accreditate) e garantendo la necessaria copertura economica.

Gli istituti sono i centri di responsabilità amministrativa del CNR ed hanno massima delega di gestione sotto la responsabilità di un segretario amministrativo selezionato mediante concorso pubblico, cui spetta un'indennità di responsabilità. La Segreteria Amministrativa di istituto (SdI) recepisce e mette in opera le disposizioni del CDI. Il responsabile della SdI risponde dei risultati di efficienza, correttezza ed economicità del flusso delle operazioni amministrative, sulla base di indicatori definiti dal Collegio dei Revisori dei Conti. Ogni operazione amministrativa e contabile è definita in una procedura che ne delinea, in maniera univoca, il referente, la tempistica ed il sistema di tracciabilità ed integrità, secondo principi di assicurazione di qualità. Tali procedure sono dettate dalla dirigenza generale dell'ente, onde consentire uniformità di operato e di riscontro fra istituti, favorendo altresì la massima semplificazione burocratica. Il personale della SdI è sottoposto ad un percorso obbligatorio di formazione teorico-pratica (comprensivo di periodi di affiancamento agli uffici della sede centrale per la necessaria durata), con verifica finale, messo in opera dal preposto ufficio della sede centrale.

Gli istituti sono tenuti ad individuare ed attrarre, nel rispetto delle proprie linee di ricerca, finanziamenti esterni che, come in tutte le realtà internazionali evolute, rappresentano un mezzo per la realizzazione della ricerca ed un titolo di merito che qualifica – attraverso procedura competitiva valutata da pari – la capacità di progettare, scoprire, innovare, collaborare, coordinare e divulgare (Fondo A). A tutti gli istituti sono comunque garantiti, per attribuzione del CdA, in coerenza con i piani di fabbisogno e con gli esiti delle valutazioni di prestazione, i seguenti fondi:

- Fondo B di sussistenza per le spese di funzionamento, utenze e simili (direttamente o attraverso le Aree della Ricerca, laddove presenti);
- Fondo C destinato allo svolgimento di progetti di ricerca libera (sviluppo di idee ad alto rischio ed alto impatto, continuità di esistenti linee di ricerca, indipendenza giovani ricercatori);
- Fondo D finalizzato alla copertura di spese di personale, di pubblicazione (ed *open access*) e di disseminazione scientifica (trasferta) in misura essenziale a garantire lo svolgimento della missione dell'ente, anche in assenza di sufficienti finanziamenti esterni;
- Fondo E dedicato ad incentivare la formazione e la collaborazione dei ricercatori con enti esteri di particolare prestigio, mediante periodi di scambio;
- Fondo F di finanziamento aggiuntivo, primariamente dedicato all'adeguamento, rinnovo e manutenzione di grandi impianti ed apparecchiature, derivante dalla prestazione di merito (produttività scientifica e brevettuale, infrastrutture di valenza, capacità attrattiva e formativa, internazionalizzazione, trasferimento e divulgazione pubblica, altro), come valutata annualmente dal Comitato Esterno di Valutazione Tecnico-Scientifica.

3. Funzioni di rete: Aree della Ricerca e Dipartimenti

Attualmente sono operative 18 Aree CNR della Ricerca distribuite sul territorio nazionale (<https://www.cnr.it/it/aree-di-ricerca>), coordinate dai Comitati di Area composti dai Direttori degli istituti afferenti, che selezionano un Presidente di Area al loro interno. Le Aree della Ricerca sono dotate di una segreteria amministrativa e di personale assegnato dagli istituti. Lo scopo delle Aree della Ricerca è quello di ottimizzare la gestione di utenze e risorse strutturali e strumentali comuni, con risparmio economico. La convivenza degli istituti in un'area

territorialmente definita ha anche un importante valore identitario e promuove sinergie scientifiche. Nel “CNR che vorrei”:

- La creazione di Aree della Ricerca, aventi il succitato coordinamento e ruolo di supporto tecnico, è ulteriormente potenziata;
- Il regolamento delle Aree della Ricerca, la cui emissione è attesa da lungo tempo, viene finalizzato dal CdA, insieme a procedure uniformi di assegnazione delle risorse, evitando disparità di trattamento;
- Le Aree della Ricerca vengono dotate di personale ed organigramma propri, non gravando sul bilancio e sull'organizzazione degli istituti;
- Alle Aree della Ricerca è concessa delega per indire gare locali relative a servizi comuni e manutenzioni, onde evitare gravi disservizi, per es. il rischio di chiusura delle mense;
- Le Aree della Ricerca possono ospitare e gestire spazi che, in base ad accordi redatti dagli istituti, vengono destinati a settori di imprese e/o rappresentanze di cluster pubblico-privato regionali e/o gruppi di ricerca per es. universitari, adeguandosi ad una prassi già da tempo affermata a livello internazionale, traendone un vantaggio economico, oltre che culturale e scientifico (affitto, co-finanziamento della ricerca, accesso a piattaforme e strumentazioni costose e all'avanguardia).

I Dipartimenti del CNR, inizialmente introdotti con Decreto legislativo 4 giugno 2003 n. 127 in numero corrispondente a 8 macro aree, successivamente aumentati ad un numero massimo di 12 e poi ridotti agli attuali 7, oggi svolgono un compito di intermediazione organizzativa fra sede centrale e istituti con un ruolo decisionale e gestionale (risorse, bandi, commissioni, scelta progetti vetrina) nei confronti degli istituti. In questa configurazione, il dipartimento introduce passaggi burocratici aggiuntivi, che rallentano l'operatività della ricerca, senza alcun vantaggio tangibile ed interviene nella catena decisionale, allontanando gli istituti dagli organi apicali dell'ente. Pertanto, il costo e l'azione dei Dipartimenti non appaiono giustificabili. Nel modello di “CNR che vorrei”, i dipartimenti sono organi con ruolo di facilitazione della comunità di ricerca, con funzioni di:

- Supporto alla riorganizzazione della rete scientifica, prevedendo, in accordo con i CDI, dinamiche di aggregazione su tematiche strategiche e favorendo la riduzione del numero degli istituti (sentito il personale), attualmente sovrabbondante e frammentario;

- Promozione di reti scientifiche attraverso lo scambio di conoscenza (eventi in *streaming*, incontri per progettazione, convegni, tavole rotonde, giornata premiazioni Juniores) e lo sviluppo di progetti scientifici competitivi intra- ed interdipartimentali;
- Sostegno alla messa in rete degli uffici di supporto alla ricerca degli istituti attraverso lo scambio e lo sviluppo di procedure condivise (*focus group*);
- Promozione della gestione condivisa di risorse infrastrutturali di comune interesse degli istituti afferenti (biobanche, piattaforme omiche, banche dati, archivi e quanto di pertinenza);
- Mappatura delle risorse strumentali degli istituti e dei piani di adeguamento, rinnovo e manutenzione, al fine di identificare le possibili condivisioni;
- Creazione e aggiornamento di un archivio dei progetti e delle attività in corso negli istituti afferenti al dipartimento e dei prodotti della ricerca;
- Gestione e coordinamento delle attività di comunicazione e della cura dell'immagine pubblica degli istituti afferenti al dipartimento (sito internet, materiale divulgativo, eventi aperti).

Le giornate in *streaming* sono organizzate in un minimo di due intra- ed una interdipartimentale all'anno e prevedono la presentazione delle attività collaborative intra-/interdipartimentali e di risultati scientifici di rilievo, onde consentire a tutto il personale di partecipare e/o comprendere la missione dell'ente. Specifici *focus group* hanno lo scopo di standardizzare le pratiche inerenti ad attività di supporto. Gli istituti incoraggiano la partecipazione del personale agli eventi e alle attività del dipartimento.

I progetti intra- ed interdipartimentali ricadono su finanziamenti interni o esterni o su eventuali proventi derivanti dalle risorse infrastrutturali di comune interesse; la selezione dei progetti finanziati con risorse interne all'ente è competitiva, adottando un meccanismo meritocratico, trasparente e privo di conflitto di interessi (sanzionabile), con la pubblicazione (alla fine della procedura selettiva) dell'elenco dei concorrenti, degli esiti e delle commissioni giudicanti (a composizione mista, nazionale ed internazionale). Le risorse economiche dei progetti intra- ed interdipartimentali, così come quelle singolarmente attratte dagli istituti, non sono gestite in maniera centralizzata dal Dipartimento (che non ha segreteria amministrativa, né svolge alcun ruolo decisionale o autorizzativo), ma vengono affidate direttamente agli istituti che vi partecipano (uno avente il ruolo di ca-

pofila), che le gestiscono in coerenza con le attività progettuali ed il piano finanziario del progetto.

I dipartimenti sono coordinati da un comitato scientifico dipartimentale (CSD), consistente in un nucleo di ricercatori e tecnologi di consolidata esperienza (Consiglieri *Senior*) insieme ad una rappresentanza di giovani ricercatori e tecnologi (Consiglieri *Junior*), coadiuvati da una selezione di tecnici ed amministrativi di supporto alle azioni organizzative (di riunioni, eventi, strumenti di comunicazione, rendicontazione). Essi identificano un Coordinatore all'interno del CSD. I componenti del CSD ed il personale di supporto, messo a disposizione dagli istituti, svolgono questa attività nelle proprie sedi, all'interno del normale orario lavorativo, senza compensi ulteriori. In ragione della natura multidisciplinare di molti istituti del CNR, ciascuno di essi può afferire a più di un Dipartimento. Al fine di assicurare una distribuzione geografica e disciplinare bilanciata sul territorio nazionale, ogni istituto afferente ad un dipartimento esprime un membro *Senior* ed uno *Junior* del CSD mediante elezione, all'interno di una rosa di candidati di elevata qualificazione tecnico-scientifica (commisurata al livello *Senior, Junior*), accertata in base a criteri noti a priori da un'apposita commissione (membri del Comitato Esterno di Valutazione Tecnico-Scientifica). Il CSD dura in carica cinque anni ed il mandato non è rinnovabile. Alle attività del CSD è assegnato, da parte del CdA, un finanziamento per le spese di organizzazione di eventi e di manutenzione delle infrastrutture dipartimentali di comune interesse a garanzia di sostenibilità continuativa. Tale attività amministrativa non richiede un'apposita segreteria di Dipartimento ed è operata dalla SdI dell'istituto sede del Coordinatore del CSD. I Dipartimenti sono sottoposti a valutazione annuale da parte degli istituti e dei comitati esterni di valutazione dell'ente, seguendo il medesimo percorso innanzi descritto per i CDI.

4. Coordinamento Centrale e Comitati Esterni

La sede centrale del CNR ospita il CdA, gli uffici di supporto e le riunioni dei Comitati Esterni di valutazione. Le principali funzioni del CdA sono:

- Definire e sostenere la missione dell'ente e ratificare l'organizzazione della rete scientifica, disegnando lo statuto ed i regolamenti di funzionamento dell'ente;
- Accogliere i piani strategici e di fabbisogno degli istituti per redigere i corrispondenti piani dell'ente, destinando le risorse economiche del Fondo Ordinario per il finanziamento degli enti

e istituzioni di ricerca (FOE); data la centralità degli istituti nella disposizione del fabbisogno di personale, va da sé che i posti di lavoro e carriera vengono allocati per istituto, eliminando l'attuale accorpamento in aree strategiche; qualora eccedenti le risorse disponibili, i fabbisogni degli istituti sono scalati mediante algoritmi che valorizzino il merito, circoscrivano l'effettiva necessità (finanziamenti esterni) e favoriscano la ripresa degli istituti in maggiore sofferenza;

- Redigere circolari operative snelle in applicazione delle leggi (laddove necessario), implementare il contratto collettivo nazionale senza introdurre rigidità dannose per la ricerca (per es. nell'orario o nella sede di lavoro) e recepire direttive o raccomandazioni in favore dell'efficacia della ricerca e/o del risparmio economico (per es. lavoro agile, riforma concorsi);
- Ripartire le risorse economiche assegnate all'ente al di fuori del FOE, anzitutto garantendo e regolamentando le modalità di assegnazione di fondi di ricerca libera e costi di pubblicazione e disseminazione (congressi), coordinamento inter-/intra-dipartimentale, acquisizione e mantenimento di infrastrutture e piattaforme tecnologiche allo stato dell'arte internazionale;
- Approvare ed armonizzare le proposte degli istituti alla partecipazione economica a iniziative, società, consorzi ed altro tipo di attività di rete esterna all'ente, ratificandone la sostenibilità in subordine alle suddette priorità interne;
- Sottoscrivere accordi quadro non economici con enti nazionali ed internazionali;
- Nei limiti di legge, riformare o aggiornare le procedure di svolgimento dei processi selettivi destinati a reclutamento e carriera del personale del CNR, garantendo opportunità regolari ed uniformità di trattamento, in assenza di conflitti di interesse di alcun genere;
- Organizzare gli uffici di supporto della sede centrale, nominarne i responsabili e attribuirne le funzioni ed i limiti di spesa, supervisionandone l'operato;
- Definire ed approvare il piano di gestione ed i bilanci previsionali e consuntivi dell'ente che sono unici, essendo il CNR un ente unico di pubblica amministrazione; in coerenza con la legge (D.Lgs. 91/2011, D.P.R. 132/2013), nel "CNR che vorrei" il bilancio è stratificato nelle Missioni dell'ente e nei programmi, che sono affidati ai pertinenti istituti e alla sede centrale, costituenti i centri di responsabilità amministrativa di primo livello;

- Gestire il confronto e la negoziazione con le parti sociali.

Il CdA è composto dai Coordinatori dei CSD e presieduto dal Presidente del CNR, nominato dal Ministero vigilante, come previsto per legge. Il Presidente del CNR svolge la funzione di rappresentante legale dell'ente. Il mandato del CdA ha durata quinquennale, non è rinnovabile ed è compensato con un'indennità di coordinamento. Le riunioni del CdA hanno cadenza bimestrale e, a meno di situazioni eccezionali, sono trasmesse in *streaming* di ente ed archiviate digitalmente. L'operato del CdA è valutato annualmente dai Comitati Esterni che ne definiscono gli indicatori di prestazione. Il CdA organizza incontri annuali in *streaming* con tutto il personale dell'Ente per illustrare il piano strategico e quello di fabbisogno, insieme al bilancio dell'Ente in maniera semplificata. A tale incontro partecipano anche i Comitati Esterni di valutazione.

La Dirigenza dell'Ente mette in atto le necessarie azioni per raggiungere gli obiettivi assegnati dal CdA, mediante la gestione di uffici di supporto, comprendenti unità di servizio di ragioneria e bilancio, di affari legali e prevenzione e protezione (coordinamento delle rispettive attività occorrenti presso gli istituti e le sedi), di gestione delle risorse umane e formazione del personale amministrativo e di sicurezza (redazione di procedure uniformi fra sedi e realizzazione di corsi obbligatori con verifica finale), di *auditing* interno (pianificazione di periodiche verifiche di prestazione scientifica e amministrativa presso gli istituti, cui sono designati un ricercatore e/o tecnologo ed una figura amministrativa competenti, e raccolta delle relazioni annuali degli istituti, dei dipartimenti e dell'ente, oggetto di valutazione dei comitati esterni) e di tecnologie dell'informazione e comunicazione. Quest'ultimo predispone strumenti digitali snelli per la gestione ordinaria delle risorse (ordini, missioni, rendicontazione progetti, registri presenze, prestazioni, servizi online per il personale, posta elettronica), della tutela dei dati (GDPR), dello svolgimento di concorsi e di elezioni, anche impiegando piattaforme commerciali idonee. In virtù della elevata valenza delle procedure di votazione ai fini della selezione degli organi di governo dell'Ente, nel "CNR che vorrei" tutte le elezioni avvengono in appositi seggi, sotto la sorveglianza di una commissione composta da membri esterni al CNR, con verifica del documento di identità dell'elettore e con strumenti informatici certificati che rilascino all'elettore la dovuta attestazione di voto espresso.

Tutte le attività dell'Ente sono soggette a verifica e valutazione da parte del Comitato Esterno di Va-

lutazione Tecnico-Scientifica, del Comitato Esterno di Verifica del Comportamento Etico e del Collegio dei Revisori dei Conti. Il primo si compone di un nucleo di scienziati italiani di elevato profilo, provenienti da enti di ricerca Europei aventi missione affine al CNR (per es. CNRS, CSIC, Max-Planck), oltre che da rappresentanze della realtà industriale e della comunità civile italiana. Esso contribuisce alla definizione dei criteri di valutazione di titoli e prove dei concorsi e determina la qualificazione dei candidati a CDI e CSD. Il Comitato esprime pareri periodici sulla strategia dell'ente e ne valuta annualmente i risultati, sia globalmente che per istituto e per dipartimento che per singola unità di personale, sulla base di indicatori noti a priori e ragionevolmente costanti nel tempo. Le valutazioni ricevute da questo Comitato si traducono in graduatorie di merito dei gruppi di ricerca cui spetta un proporzionale contributo di riconoscimento (interno al Fondo F). Il demerito continuativo comporta una verifica interna da parte del Comitato insieme al CSD di afferenza, con identificazione di un percorso correttivo. Il Comitato Esterno di Verifica del Comportamento Etico svolge funzioni di controllo sul rispetto delle normative (per es. in tema di regolarità dei concorsi per il reclutamento e la carriera del personale), dei regolamenti e del conflitto di interessi (per es. in tema di espressione del fabbisogno di personale, scelta delle commissioni di concorso e panel di selezione di progetti da finanziare, partecipazione economica dell'ente a iniziative e consorzi esterni, investimenti). Il Collegio dei Revisori dei Conti svolge i compiti ad esso spettanti per legge.

5. Considerazioni in merito alla recente emanazione di nuove leggi dello Stato

Il sistema dei concorsi per il reclutamento e le progressioni di carriera del CNR è obsoleto ed oggetto di futura riforma. La Tabella 1 riporta una visione critica e sintetica dello stato attuale delle procedure concorsuali e la prospettiva prevista nel “CNR che vorrei”.

Il decreto legge (DL) 126/2019 entrato in vigore in ottobre, poi emendato in fase di conversione a legge (dicembre) inserisce, fra le altre cose, l'Art. 12-bis nel D. Lgs. 218/2016, prevedendo che il 50% delle risorse disponibili per assunzioni nel rispettivo livello sia riservato a chi abbia svolto attività di ricerca e tecnologica nell'ente per tre anni (con assegno di ricerca o contratto a TD), fruendo peraltro di procedure selettive facilitate dall'assenza di prove scritte. Il DL 126 pertanto perpetua indefinitamente le mo-

difiche ed integrazioni alla legge 165/2001, che erano state introdotte dal D. Lgs 75/2017 per il triennio 2018-2020 al solo fine di affrontare una temporanea situazione di accumulo di precariato. Gli estensori, sostenendo che il procedimento di assunzione privilegiata rende merito alle risorse investite dall'ente nel percorso formativo, sembrano sottovalutare la capacità competitiva dei giovani ricercatori e tecnologi formati all'interno rispetto a quelli formati all'esterno dell'ente, dedicando loro un percorso a confronto ristretto e con uno sconto speciale nelle prove di esame, che introduce un forte elemento di disincentivazione al percorso di dottorato di ricerca (sfavorito rispetto ad un AdR post-laurea professionalizzante) e di disparità verso la restante comunità, in dissonanza con il principio costituzionale di imparzialità dell'amministrazione dello Stato. Il ragionamento sarebbe plausibile per la formazione di competenze tecnico-amministrative acquisite nel CNR, che non sono interscambiabili con quelle di altri enti pubblici, ma non per l'esperienza tecnologico-scientifica che è invece valorizzata dalla mobilità. Contrariamente, proprio il personale tecnico e amministrativo è rimasto escluso dalle prerogative introdotte con il recente decreto. Il DL 126/2019, infine, non risolve il problema del precariato poiché non affronta l'esiguità dei concorsi né quella delle risorse economiche, generatori dell'instabilità di lungo corso, contraria alla Carta Europea dei Ricercatori.

“Il CNR che vorrei” rivendica parità di diritti e dignità e di modalità di accesso al CNR per tutti i giovani di merito, qualunque sia il luogo di provenienza formativa, privilegiando l'attrazione dell'eccellenza nel percorso di assunzione. La formazione è vista sempre come un giusto investimento, mai uno spreco, ma essa deve aprire ed essere aperta, prevedendo periodi di mobilità nazionale ed internazionale per promuovere l'indipendenza e le opportunità al di fuori del contesto formativo di origine, essendo la statica permanenza nel gruppo di formazione indicatore di immaturità ed elemento di esclusione in prestigiosi contesti selettivi internazionali.

Nel “CNR che vorrei” il sistema di reclutamento e progressione di carriera avviene attraverso una valutazione periodica di idoneità curriculare (sia del personale di ruolo che di quello precario) conferente un punteggio e l'inserimento in una graduatoria, sulla base di criteri specifici per livello, disciplina ed età curriculare, che siano noti a priori e costanti nel tempo. In questo modo, la progressione interna di carriera procede automaticamente per i meritevoli al momento della disponibilità delle posizioni e l'ingresso al CNR nei livelli superiori, pur necessitando di un concorso (Art. 97 della Costituzione 2012), ri-

Tab. 1. Concorsi di ingresso e carriera nel CNR: analisi della situazione attuale verso quella riformata nel “CNR che vorrei”.

Debolezze dell'assetto attuale	Conseguenze	Situazione riformata	Conseguenze
Pianificazione dei concorsi			
<ul style="list-style-type: none"> • Assenza di pianificazione regolare di concorsi (TI, carriera), lunghi intervalli • Insufficienti concorsi nei livelli superiori riservati a categorie protette • Stabilizzazioni una tantum, circa ogni 10 anni, per compensare quanto sopra con centinaia-migliaia di assunzioni • Scorrimenti una tantum di graduatorie, soglie di idoneità non sempre definite 	<ul style="list-style-type: none"> • Abuso di forme di contratto flessibile, causa le limitate risorse del gruppo di appartenenza (rispetto al costo di un TD) • Abuso di contratti TD a chiamata diretta, in assenza di chiara fama • Lunghie proroghe a contratti flessibili e TD, deroga Carta Europea dei Ricercatori • Stabilizzazione = opportunità e modalità di assunzione ineguale rispetto a prassi • Processi di scorrimento senza procedura univoca rispetto a merito • Saturazione della pianta organica 	<ul style="list-style-type: none"> • Coerenza fra tipologia di contratto e fase curricolare; no AdR post-dottorato (solo TD o TI); limiti di proroga; no chiamate dirette • Career Development Plan obbligatorio, con periodi di mobilità esterni al CNR (industriale, nazionale, internazionale) • Concorsi regolari, in numero congruo, con giustificata allocazione a discipline/livelli • TI e carriera solo per concorso aperto; no privilegi; no posti riservati • Soglie di idoneità confacenti a standard di merito elevato per livello 	<ul style="list-style-type: none"> • No sotto- o sovra-inquadramento; no precariato di lungo corso • Sviluppo di capacità programmatica, autonomia e opportunità di impiego • Meccanismo di ingresso al CNR uguale per tutti; no disparità di trattamento • Stabilizzazioni non più necessarie, conformità Carta Europea dei Ricercatori • Privilegio del merito e delle pari opportunità di trattamento
Commissioni di concorso			
<ul style="list-style-type: none"> • Commissioni di concorso a discrezione della Presidenza del CNR, spesso avvalendosi delle direzioni (istituto, dipartimento) • Commissioni ad elevata componente universitaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Mancanza di procedure univoche e garantiste e di meccanismi inappellabili di esclusione di conflitti di interesse • Rischio di mancata valorizzazione delle particolarità e priorità della ricerca nell'ente 	<ul style="list-style-type: none"> • Direzioni destinatarie del posto di lavoro escluse dalla scelta della commissione • Accertamento assenza conflitto di interesse (per es. co-autorazione, co-affiliazione) dei commissari • Commissioni costituite da maggioranza di personale CNR 	<ul style="list-style-type: none"> • Equità di trattamento • Valorizzazione del merito • Valorizzazione missione del CNR • Costi ridimensionati
Bandi di concorso e valutazioni			
<ul style="list-style-type: none"> • Bandi a struttura variabile, da molto inclusivi (lauree, competenze) a esperienze uniche nel loro genere, senza individuazione di specifici profili rispondenti alle esigenze degli istituti • Prove scritte e/o orali definite <i>ad-hoc</i> dalla commissione, conoscenza lingua inglese verificata in modo superficiale • Valutazione curriculare basata su criteri decisi dalla commissione, nominata dopo candidatura 	<ul style="list-style-type: none"> • Rischio di non soddisfare le reali necessità • Eterogeneità curricolare e disciplinare dei candidati mal gestibile da una commissione con stessi criteri valutativi • Prove e titoli valorizzati diversamente da commissioni diverse, anche a parità di livello e ambito disciplinare • Candidati costretti a perseguire obiettivi e presentare titoli preferenziali, senza sapere se e in quale misura questi saranno riconosciuti meritori 	<ul style="list-style-type: none"> • Bandi di concorso per profili definiti, ben giustificati nel piano di fabbisogno, in coerenza con la strategia degli istituti • Prove scritte ed orali con metodologia predefinita e meccanismo di valutazione verificabile • Prove di inglese a cura di esaminatore madrelingua esterno all'ente, accreditato • Criteri di valutazione di titoli e soglie di idoneità noti a priori e costanti nel tempo, specifici per disciplina/livello 	<ul style="list-style-type: none"> • Concorsi più mirati e snelli, coerenza con strategia degli istituti, correttezza della valutazione • Equità nelle prove e uniformità nella valutazione • Promozione internazionale • Possibilità di autovalutazione della propria idoneità mediante criteri noti • Semplificazione e risparmio economico in favore di ulteriori assunzioni e progressioni

* AdR = Assegno di Ricerca, TD / TI = Tempo Determinato / Tempo Indeterminato.

conosce in maniera chiara e diretta il percorso realizzato. Il reclutamento al livello di base richiede invece la valutazione di prove scritte, colloquio e conoscenza della lingua inglese. Queste prove sono importanti per comprendere il grado di maturità professionale del giovane, il cui curriculum è influenzato dalla qualità del gruppo di appartenenza, mascherando così le caratteristiche individuali. Qui la tutela dei candidati nei confronti di eventuali conflitti di interesse, ivi intese tutte le situazioni che potrebbero anche solo indurre il dubbio che vi sia stato conflitto di interesse (“*any situation that could reasonably cast doubt*”, come enunciato in contesti selettivi internazionali) è atto dovuto nella identificazione delle commissioni e delle prove di esame. Per i ricercatori, le prove scritte potrebbero prevedere la revisione critica (attività di *referaggio*) e la stesura del riassunto di un articolo scientifico (attività di analisi e sintesi), estratto da un insieme di 500 pubblicazioni note a priori per ciascuna disciplina. Il confronto degli elaborati con quelli avuti (a posteriori) da *referee* stranieri di consolidata esperienza ridurrebbe il grado di arbitrarietà nella valutazione. Per altre categorie e livelli, così come per i colloqui, le prove dovrebbero essere concepite con simili presupposti. Infine, la conoscenza della lingua inglese dovrebbe essere verificata in maniera seria da un esaminatore madrelingua accreditato.

La legge di previsione di bilancio 2020 dello Stato istituisce l’Agenzia Nazionale per la Ricerca, deputata a promuovere il coordinamento delle attività di ricerca di università, enti e istituti di ricerca pubblici verso obiettivi di eccellenza, incrementandone la sinergia con il sistema economico-produttivo e l’internazionalizzazione. L’Agenzia è sottoposta alla vigilanza della Presidenza del Consiglio dei ministri e del MIUR ed è interamente costituita da organi di nomina politica (direttore, comitato direttivo, comitato scientifico, collegio dei revisori dei conti), con autonomia statutaria, organizzativa, tecnico-operativa e gestionale.

È importante sottolineare che l’Agenzia consuma ingenti risorse economiche per svolgere compiti che un tempo erano affidati al CNR. Nel “CNR che vorrei”, tali compiti sono nuovamente affidati all’ente che li svolge insieme agli altri enti di ricerca italiani, ciascuno in coerenza con la propria dimensione ed i propri settori di ricerca e missione. Il Comitato direttivo è selezionato dagli enti di ricerca. Ciascun ente partecipa con un albo di ricercatori e tecnologi di elevato profilo curriculare, che prestano la propria opera e competenza nella valutazione dei progetti, per lo più in remoto mediante un sistema telematico, compensati con risorse da dedicare alla ricerca libera. Una segreteria dedicata provvede all’orga-

nizzazione del lavoro, comprendente procedure di *screening* di potenziali conflitti di interesse, al pari di quelle messe in atto per es. dalla Commissione Europea. L’assegnazione di finanziamenti elevati per la costituzione per es. di centri di eccellenza o di nuovi centri di ricerca coinvolge valutatori stranieri e visite in loco per il monitoraggio della struttura e dello stato di avanzamento tecnico-scientifico. I ruoli di semplificazione e controllo sono svolti da membri dei Comitati Esterni di Valutazione Tecnico-Scientifica e di Verifica dell’Etica di Comportamento e dal Collegio dei Revisori dei Conti del CNR, insieme a membri degli equivalenti organi degli altri enti. Un sistema di questo genere garantisce che il processo valutativo fruisca della più qualificata competenza scientifica del paese, a fronte di un considerevole risparmio economico rispetto all’Agenzia attualmente prevista nella legge di bilancio, garantendo peraltro l’indipendenza della ricerca dalla politica (sia nella selezione dei singoli progetti che nella decisione di finanziare nuove realtà, come per es. Istituto Italiano di Tecnologie, Human Technopole Foundation e simili), pur tenendo in dovuta considerazione il piano nazionale della ricerca e gli interessi di crescita economica, industriale e sociale del paese, ovvero il perseguimento dell’interesse pubblico. Il paradigma proposto coinvolge primariamente gli enti pubblici di ricerca per i quali la ricerca rappresenta la prima missione rispetto alle università per cui la ricerca è una seconda missione (Rapporto ANVUR 2013).

6. Conclusioni

Il “CNR che vorrei” (Figura 1) è costruito nel rispetto dell’attuale assetto legislativo e costituzionale, pur proponendo critiche e variazioni a due articoli di leggi recenti (capitolo 5) in favore di principi di imparzialità, competenza ed economicità. Rivendicando una più attenta aderenza a normative e contratti nazionali vigenti, il “CNR che vorrei” introduce cambiamenti di pronta fattibilità, ma sostanziali, al Regolamento e allo Statuto del CNR.

In particolare,

- La catena decisionale dell’ente è affidata al personale interno all’ente, che conosce le specificità e necessità della ricerca nel CNR (prima missione), da qui competenza, efficacia, partecipazione e notevole risparmio sui contratti privati agli organi di vertice;
- Gli istituti rappresentano il fulcro del sistema, quali centri di responsabilità scientifica, gestionale ed amministrativa, relazionandosi direttamente con il CdA che ne armonizza e adatta

le esigenze rispetto all'effettiva disponibilità di risorse;

- Il CdA non ha autonomia decisionale di investimento, ma risponde alle esigenze degli istituti che, svolgendo la missione dell'ente, hanno la competenza necessaria per identificare le scelte utili alla ricerca (no ad iniziative di investimento di soldi pubblici decise da burocrati);
- Il Presidente del CNR rimane di nomina Ministeriale, avendo un ruolo di rappresentanza, essendo tuttavia vincolato al parere del CdA in ogni decisione e nomina;
- I Dipartimenti sono dedicati ad aggregare la rete scientifica ed alleggeriti dell'autorità gestionale-amministrativa, decisionale e burocratica;
- I finanziamenti da parte del governo sono destinati ad assicurare una condizione di pieno be-

nessere e competitività Internazionale dell'ente (opportunità regolari di ingresso e carriera, apparecchiature rinnovate e mantenute allo stato dell'arte e condivise all'interno di istituti e/o dipartimenti, spazi allocati a terze parti nelle aree della ricerca);

- L'efficienza del sistema è migliorata dalla partecipazione e responsabilizzazione dei giovani, dalla formazione ed educazione mirata del personale, da percorsi di ingresso/carriera semplificati, dalla flessibilità di orario-sede, dall'investimento economico in progetti di ricerca di istituto e Dipartimento, dal depotenziamento di meccanismi favorenti i conflitti di interesse;
- La gestione burocratica si avvantaggia della semplificazione di molti passaggi, per es. nella attivazione di contratti, accordi e variazioni di

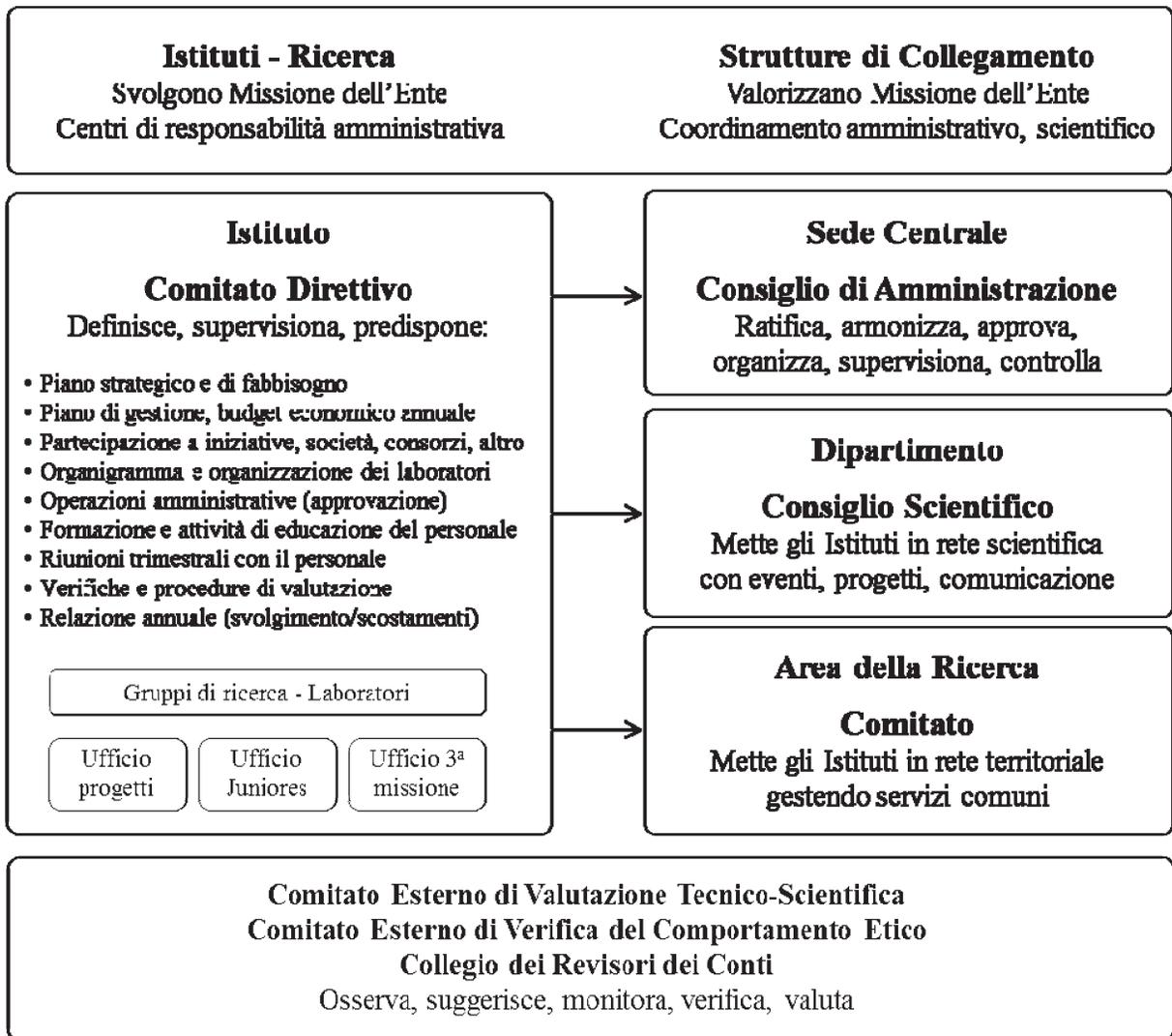


Fig. 1. Organizzazione funzionale del "CNR che vorrei".

voci spesa da parte degli istituti, nelle procedure concorsuali snelle, nelle selezioni dei vertici ecc.

Il modello proposto è di per sé rivoluzionario negli esiti di rigenerazione del sistema e della motivazione del personale e sarebbe ulteriormente potenziato da un assetto burocratico calibrato intorno alle specificità del comparto ricerca nell'ambito della pubblica amministrazione.

“Il CNR che vorrei” porta la ricerca al centro di ogni scelta e investimento, subordinando ogni altro obiettivo e contributo all'interesse del CNR, in un'ottica di collettività e non di individualismo, nel rispetto delle regole e di quanti supportano i costi della ricerca pubblica e ne attendono i frutti (la società civile).

PATRICIA IOZZO

Patricia Iozzo è un Dirigente di Ricerca del CNR, membro di Consiglio di Istituto, responsabile scientifico e presidente del Comitato di Gestione del Centro di Biomedicina Sperimentale dell'Area della Ricerca di Pisa ed è stata responsabile di Commessa del CNR in passato. La sua formazione comprende la laurea in medicina e chirurgia, specializzazioni in endocrinologia e malattie del ricambio e

in medicina nucleare, dottorato di ricerca conseguito in Finlandia e prolungati periodi di esperienza all'estero in prestigiosi centri di ricerca (Stati Uniti, Regno Unito, Finlandia), dove ha ricevuto riconoscimenti e ricoperto incarichi di responsabilità. La sua attività di ricerca è dedicata allo studio della fisiopatologia e della prevenzione delle malattie metaboliche (obesità e diabete) e delle rispettive complicanze cardiovascolari e neurologiche e si avvale di tecniche di immagine come strumento di caratterizzazione del metabolismo d'organo. In quest'ambito, la dott.ssa Iozzo ha rivestito e riveste ruoli di coordinamento di progetti di ricerca nazionali ed internazionali a forte carattere multidisciplinare, comprendenti il coordinamento di progetti Europei e di Centro di Eccellenza. L'esperienza maturata nel CNR e in altri centri di ricerca internazionali di elevata reputazione scientifica ed efficienza le ha offerto l'opportunità di confrontarsi con modelli organizzativi, gerarchie, problematiche e punti di osservazione molto diversificati, analizzandone in maniera critica i punti di forza ed i limiti, avviando un proprio percorso per definire un modello, un “CNR che vorrei”, le cui priorità e soluzioni organizzative delineate in questo articolo rappresentano un punto di partenza ed uno spunto di discussione per un confronto continuo ed aperto con la rete scientifica, la dirigenza e la politica interne ed esterne al CNR, in favore di un Ente che rimane prestigioso nel mondo grazie alla sua rete scientifica, che ha diritto a leggerezza, dinamicità e modernità necessarie, insieme al rigore, alla ricerca utile e sana e, se vogliamo, competitiva, una ricerca per l'appunto “rock” richiamando il titolo di questo articolo.

Contatti:

patriciaiozz@ifc.cnr.it